

## » Perú: La minería y la buena reputación son compatibles

Lima » 05 » 2016

La primera vuelta electoral nos ha dejado algunas reflexiones claves para entender cuáles podrían ser las tendencias que se vienen en el sector minero en los próximos años. Si bien los resultados nos ponen al frente de dos candidatos favorables, en teoría, a las inversiones y que entienden el rol vital de la minería en la economía nacional, una revisión más detallada del mapa electoral nos muestra algunas contingencias que deberán ser tenidas en cuenta por el ganador, y también por la oposición, para que la minería continúe siendo el motor económico del crecimiento peruano, pero con una mejor reputación y menos conflictos sociales.

Si observamos la composición general del voto por regiones en esta primera vuelta, vemos que Keiko Fujimori, candidata de Fuerza Popular (FP), logró una amplia victoria en 16 de las 25 regiones del país. Por su parte, Pedro Pablo Kuczynski, líder de Peruanos Por el Cambio (PPK) y el otro candidato en la segunda vuelta, solo logró ganar en Arequipa. Por último, la izquierda, representada por Verónica Mendoza y el Frente Amplio, obtuvo la mayoría en 7 regiones; mientras que Gregorio Santos, ex gobernador regional y hoy preso de manera preventiva por presuntos actos de

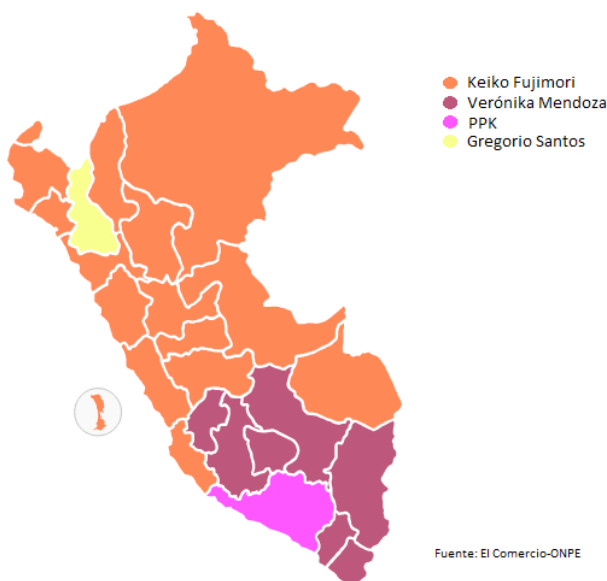
corrupción, ganó en su región, Cajamarca. Estos últimos datos son relevantes pues nos muestran que en 8 regiones del centro sur del país ganaron candidatos con una postura que cuestiona la actividad minera (caso Mendoza) o la rechaza de manera radical (caso de Santos)<sup>1</sup>.

Ahora bien, si con estos resultados hacemos el ejercicio comparativo de cruzarlos con el ranking de las principales inversiones y proyectos mineros<sup>2</sup> en el Perú encontramos que 10 de los Top 20 proyectos mineros según inversión se encuentran en regiones donde ganaron candidatos como Verónica Mendoza o Gregorio Santos. El caso de Cajamarca es muy particular pues solo esta región concentra 4 de los proyectos mineros más importantes (Conga, Galeno, La Granja y Michiquillay). Recientemente la minera Buenaventura anunció que Conga pasaba a ser considerada un recurso, es decir, que se descartaba por ahora su explotación, porque 'no era viable socialmente' por el momento.

<sup>1</sup> El Comercio. (2016). Composición del congreso [online]

<sup>2</sup> Perú: Proyectos Mineros del futuro.

Figura 1.



Fuente: El Comercio-ONPE

Figura 2.

Nº	PROYECTO	REGIÓN	INVERSIÓN (Mils)
1	La Bambas	Apurímac	4.200
2	Minas Conga	Cajamarca	3.500
3	Pampa de Congo	Arequipa	3.280
4	Quellaveco	Moquegua	3.000
5	Galeno	Cajamarca	2.500
6	Toromocho	Junín	2.200
7	Los Calatos	Moquegua	2.200
8	Cañariaco	Lambayeque	1.565
9	Antapaccay	Cusco	1.500
10	Río Blanco	Piura	1.440
11	Antamina	Ancash	1.000
12	Marcona	Ica	1.000
13	Cerro Verde	Arequipa	1.000
14	La Granja	Cajamarca	1.000
15	Tía María	Arequipa	950
16	Constancia	Cuzco	846
17	Marcobre	Ica	744
18	Michiquillay	Cajamarca	700
19	Chucapaca	Moquegua	700
20	Cajamarquilla	Lima	500

Fuente: Ministerio de Energía y Minas-Directorio Minero del Perú

Desde nuestro punto de vista, ninguno de los dos actuales candidatos a la presidencia de la República, debería pasar por alto estos datos. Estas 8 regiones que votaron por opciones "anti-sistema" expresan una manera de ver y entender la minería que se puede convertir en el espacio perfecto para un conflicto social. Ante ello, no sólo es fundamental la política que para el sector contemple el equipo de gobierno del candidato ganador, sino la posición que las empresas adopten. Así, la pregunta que nos hacemos es: ¿están preparadas las empresas para gestionar esta nueva etapa política y social en el país, para transmitir un discurso que vaya más allá del ya conocido discurso sobre que la actividad minera es el motor de crecimiento para el Perú y que representa casi el 60 % de sus exportaciones?

Es altamente probable que el próximo gobierno establezca una política de inversiones para que las empresas mineras –no solo las que ya están en operación, sino también los potenciales inversionistas- sigan viendo al Perú como un país con buenas oportunidades para inyectar capitales; sin embargo, y como ya se ha vivido en el pasado, las empresas no deben quedarse a la expectativa de lo que vaya a hacer el Estado y, a sabiendas que la conflictividad social es un problema que les concierne directamente y que trava el desarrollo de proyectos, enfoquen sus esfuerzos en desarrollar una buena estrategia que las ayude a ser mejor percibidas. Es ahí donde la comunicación tiene un rol fundamental.

#### LA COMUNICACIÓN, PALANCA DE LA REPUTACIÓN

Hoy las empresas tienen en sus manos la posibilidad de tomar decisiones cruciales que favorezcan al desarrollo de sus negocios. Si bien el tema electoral está más calmado, persisten los momentos de crisis y es ahí cuando más estratégicos hay que ser y tomar ciertos riesgos bien calculados. Así lo dice la experiencia en el mundo de los negocios.

Por su giro de negocio, alejadas de las grandes campañas publicitarias propias de las empresas de consumo masivo, las empresas mineras en un inicio optaron, y muchas de ellos persisten en esta actitud pasiva, por mantener un perfil bajo, encasilladas en sus operaciones. Los hechos mostraron que la decisión no fue positiva. Los permanentes conflictos sociales, en muchos casos con consecuencias fatales (decenas de muertes anuales) pusieron de manifiesto la urgencia para que este sector invierta y desarrolle áreas de relaciones comunitarias y de gestión social. Esto definitivamente ha sido un gran aporte para un mejor desarrollo de las operaciones; no obstante, la minería todavía se enfrenta a una necesidad cada vez más imperiosa: la necesidad de darse a conocer para generar confianza entre las comunidades cercanas y también para sus stakeholders más críticos.

Desde nuestro punto de vista, hay 3 vías fundamentales que permitirían a las empresas dar el paso definitivo hacia una mejor reputación, y por ende, a lograr establecer un nivel mayor de credibilidad, y por tanto de confianza. En primer lugar está el cambio de actitudes, dejar atrás los viejos discursos que enarbolan únicamente el potencial económico de la minería. La actividad minera es mucho más que eso y, por ello, es importante destacar cómo la minería cambia también positivamente la vida de la gente potenciando el desarrollo de sus capacidades. Esto va más allá de un buen trabajo a nivel de relaciones comunitarias en el círculo más cercano a las comunidades que viven en el entorno más cercano a la operación minera, que si bien contribuyen decisivamente a una convivencia pacífica con dichos actores, se quedan cortos en el alcance. Hoy tan importantes como los círculos cercanos son las áreas de influencia y los territorios de conversación de los stakeholders críticos, que no necesitan convivir en la operación para

“Desde la fase previa al inicio del proyecto, la empresa debe mostrarse abierta a asumir compromisos con su entorno”

hacer evidente su contrariedad y oposición a la actividad minera. Las redes sociales difuminan las fronteras e impactan en la percepción negativa o positiva hacia la minería. Hacia ahí es donde apunta la reputación.

Un segundo punto, es la visibilidad social de la empresa con las comunidades, lo cual sigue siendo un punto flaco. Nuestra experiencia con clientes del sector evidencia que mostrar las sinergias que la minería ha generado con las comunidades y contarlas desde el caso particular de cada individuo involucrado, nos ayuda a poner en valor a la empresa y construir reputación.

En tercer lugar, está el hecho de asumir compromisos y cumplirlos. Desde la fase

previa al inicio de operación del proyecto, la empresa debe mostrarse abierta a asumir compromisos con su entorno, pues ahí se gesta también un importante espacio de diálogo y es donde realmente se conocen, de verdad, las expectativas del otro y el interés de ambas partes. Una vez asumidos, es fundamental que los mismos sean cumplidos en los tiempos estimados y que se involucre a toda la empresa, pues son los gestos los que nos ayudan a mejorar las percepciones y tener una mejor relación con los stakeholders. Nos sucedió con un cliente que en una situación de crisis ambiental, optó por comprometerse directamente con la comunidad en la remediación y acercarse a todos los stakeholders (sobre todo a los críticos). Todo esto fue liderado por la alta gerencia de la empresa, a través de reuniones con miembros de las comunidades y la sociedad civil. Ello inmediatamente repercutió en la percepción hacia la empresa e incluso se consideró un gesto histórico que la misma haya abierto espacios de comunicación directa con la sociedad y asuma compromisos.

La reputación juega un rol diferencial en todo momento, si bien es en los momentos de crisis donde se evidencia más. Por ello es necesario no descuidarla ni circunscribirla a una sola actividad, sino trabajar en su construcción todo el tiempo. Tener una buena reputación corporativa nos permite gozar también de una mejor credibilidad dentro de los stakeholders, credibilidad cimentada en buenos canales de comunicación, los mismos que harán la diferencia en todo momento –incluida las crisis-.

Si ello lo acompañamos de la difusión de información dosificada y enfocada en cada público objetivo, la puesta en valor de las buenas prácticas de la empresa, el diálogo continuo con los stakeholders para romper los mitos que se construyen alrededor de la minería, tendremos la combinación perfecta que nos permitirá tener una adecuada gestión de la reputación.

Hoy la minería –a nivel de negocio- atraviesa un momento complicado por la caída de precios, pero esto no debe ser el argumento para no hacer nada, sabiendo que el frente social y comunicacional es un 'must' para su reputación.

Al contrario, la actual coyuntura puede ser la gran oportunidad para que las empresas mineras –y también las demás industrias extractivas- se pongan un escalón arriba y empiecen a cambiar la incertidumbre por buenas prácticas y una convivencia armoniosa. Recordemos que no todo está en manos del Estado, que si bien tiene una parte de la responsabilidad en brindar un clima adecuado para las inversiones, no puede hacerlo todo. Debería estar en los genes de la empresa ser proactiva y abrir espacios para comunicar constantemente.

Transformar el sector no solo pasa por decisiones políticas que vaya a tomar quien asuma el gobierno en julio próximo, pasa también por transformar la idea que la sociedad tiene sobre las empresas mineras en el imaginario colectivo.



**José Carlos Antón** es director Senior en LLORENTE & CUENCA Perú. Licenciado en Ciencias de la Información con especialización en Prensa y Periodismo Económico, por la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en comunicación de crisis y litigios y en comunicación y energía. Cuenta con más de 18 años de experiencia en consultoría. Ha diseñado y desarrollado estrategias de comunicación en los sectores infraestructura, servicios públicos, minería, hidrocarburos, consumo masivo, retail, entre otros. Como Director Senior ha dirigido campañas y proyectos para empresas y grupos empresariales líderes en la región.

[jcanton@llorenteycuenca.com](mailto:jcanton@llorenteycuenca.com)

---

## **d+i** desarrollando ideas LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

